



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

IGOR HADICH

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA BRASILEIRA: CRENÇAS SOBRE SEU USO E
EFETIVIDADE**

Brasília – DF

2012

IGOR HADICH

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA BRASILEIRA: CRENÇAS SOBRE SEU USO E
EFETIVIDADE**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Francisco
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2012

Hadich, Igor Francisco Miranda .
Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira
/ Igor Francisco Miranda Hadich. – Brasília, 2012.
63 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior,
Departamento de Administração.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Recursos Humanos. 3.
Administração Pública.

IGOR HADICH

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA BRASILEIRA: CRENÇAS SOBRE SEU USO E
EFETIVIDADE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Igor Francisco Miranda Hadich

Doutor, Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Doutora, Patrícia Guarnieri,
Professor-Examinador

Mestra, Natália Lorena Bertussi
Professor-Examinador

Brasília, 26 de setembro de 2012

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre me conduzir e me abençoar com o melhor.

À minha mãe, pelo amor, cuidado, paciência e por sempre confiar no meu potencial, investindo em mim.

À minha namorada Luana, por sempre me amar, ser minha companheira e contribuir com essa conquista.

Aos meus fiéis amigos Igor, Carlos, Raphael, Bruno, Filipe, Daniel, Vinícius e Danilo, pela amizade, companhia e por sempre me ajudarem a prosseguir.

Ao professor Francisco, por me ajudar a conquistar essa vitória.

RESUMO

A presente pesquisa buscou verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários que trabalham em um departamento de um órgão da administração pública brasileira a respeito da efetividade do subsistema de avaliação de desempenho. Também buscou identificar, por meio dessa percepção, os principais fatores, positivos e negativos, do atual método de avaliação e descrever sua efetividade. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário, selecionando uma amostra de 59 servidores de um total de 65. Os dados foram analisados com auxílio do programa SPSS 17.0. Como resultado, verificou-se que as crenças compartilhadas entre os participantes da pesquisa sugerem que a avaliação de desempenho, no Órgão estudado, precisa ser aperfeiçoada. Sugere-se, para estudos futuros, que outras variáveis de nível de contexto, tipicamente de sua estrutura organizacional, sejam investigadas.

Palavras-chave: 1. Avaliação de Desempenho. 2. Recursos Humanos. 3. Administração Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Organograma da Organização Beta.....	34
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.....	29
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de funcionários por lugar de lotação.....	35
Tabela 2 - Perfil dos participantes.....	36
Tabela 3 - Classificação dos participantes	37
Tabela 4 – Resultados.....	41
Tabela 5 – Auto avaliação.....	44
Tabela 6 – Frequência relativa.....	45
Tabela 7 – Correlação entre o <i>feedback</i> e o desempenho.....	48
Tabela 8 – Correlação entre os resultados da ADI e o despenho dos funcionários.....	49
Tabela 9 – Correlação entre um sistema de ADI adequado e os seus resultados.....	50
Tabela 10 – Correlação entre um sistema de ADI eficaz e os gerentes.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI – Avaliação de Desempenho Individual

AISA - Assessoria de Assuntos Internacionais de Saúde

ASCOM - Assessoria de Comunicação Social

ASCER - Assessoria de Relações Públicas e Cerimonial

ASSESP - Assessoria Especial

ASPAR - Assessoria Parlamentar

CGG - Coordenação-Geral do Gabinete

DAT - Divisão de Análise Técnica

DIAEX - Divisão de Apoio e Execução

DAPO - Divisão de Atos e Publicação Oficial

DIFIN - Divisão Financeira

SERED - Serviço de Redação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do problema	12
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Avaliação de desempenho – conceito / importância	15
2.2 Métodos de Avaliação de Desempenho	17
2.2.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho	17
2.2.2 Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho	23
2.3 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira	24
2.4 Análise crítica da literatura considerada	29
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	32
3.2 Caracterização da organização	33
3.3 Participantes do estudo	35
3.4 Instrumento de pesquisa	38
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1 Apresentação dos resultados obtidos	41
4.2 Análise da frequência	45
4.3 Análise da correlação	48
5 CONCLUSÃO	53
6 REFERÊNCIAS	56
ANEXO A – Questionário	60

1 INTRODUÇÃO

Devido a um cenário competitivo e, muitas vezes instável, as organizações concentram seu empenho em se destacarem, buscando sempre melhores resultados. As empresas, ao longo dos anos, estão percebendo que não basta investir em maquinário e em estrutura adequada, é necessário ter funcionários preparados e dispostos a realizarem um trabalho com qualidade. Ou seja, investir na área de gestão de pessoas é algo indispensável para uma organização que visa bons resultados.

A área de gestão de pessoas é responsável por expressar a interação do funcionário com a empresa, bem como, medir sua satisfação e produtividade, seu desempenho e adequação dentro desta. Sendo assim, procura detectar, entre outros, a necessidade de realizar treinamento. Portanto, este departamento visa adequar as funções de cada colaborador às metas, expectativas e à cultura organizacional, conforme Pontes (1999).

Diante desse contexto, pode se considerar uma evolução a percepção que leva a enxergar o empregado como ser humano e não mais como máquina. O que se faz necessário para que as metas da empresa sejam alcançadas. E nisso a avaliação de desempenho é ferramenta primordial que não somente expõe a produtividade do trabalhador em relação a empresa, mas também cuida de todo universo que, interagindo com ele, influencia no seu desempenho.

Devido a sua importância dentro da empresa, a avaliação de desempenho tem que ser muito bem elaborada e aplicada. Para o seu sucesso é essencial que todos compreendam e confiem nos processos da avaliação. Por isso é crucial conhecer e entender a percepção dos funcionários, avaliadores e avaliados, a respeito da efetividade do subsistema de avaliação de desempenho. Esta percepção influencia diretamente nos resultados desse subsistema, bem como, no próprio desempenho do indivíduo e da equipe.

Segundo Chiavenato (2004), as organizações dependem de pessoas para funcionarem, portanto o foco de uma organização deve ser os funcionários. Sendo

assim, a avaliação de desempenho é um método que busca conhecer e medir o desempenho dos funcionários na organização, estabelecendo comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por essas pessoas. Expressa-se como ferramenta essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a motivação e progressão na carreira dos empregados. Por isso tem papel importante na vida organizacional destes que são o centro da organização.

Seguindo esse raciocínio, Pontes (1999, p. 21) fala sobre o que as empresas esperam dos seus funcionários:

Na realidade, as empresas querem resultados e, atualmente, muitos resultados das pessoas que nelas trabalham. Querem que elas façam o trabalho com qualidade, que não desperdicem nada do material, que sejam produtivas, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas produzirem. As empresas ainda querem que elas pensem, constantemente, nas inovações dos processos e dos produtos e que usem de todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. A questão é: como saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados pela organização sem um processo de avaliação?

A área de Gestão de Pessoas está buscando adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços. Por isso, existe a preocupação, por parte da administração pública federal, em realizar uma avaliação de desempenho adequada.

A presente pesquisa analisou o subsistema de avaliação de desempenho de acordo com a percepção dos funcionários que trabalham em um órgão da administração pública federal. Nessa pesquisa esse Órgão foi denominado como Organização Beta visando não interferir na imagem deste. Portanto, essa pesquisa foi realizada com base em uma visão puramente voltada às peculiaridades da administração pública. Será apresentada a definição de avaliação de desempenho, a origem dela dentro da administração pública brasileira, os motivos que a fazem tão importante, bem como, vários métodos de avaliação de desempenho.

1.1 Formulação do problema

Na administração pública brasileira, assim como em qualquer empresa, é necessário um subsistema de avaliação do desempenho individual adequado, o qual alinha as metas da instituição com a dos funcionários e possibilita melhorar a qualidade do serviço prestado.

O problema de pesquisa surgiu a partir da identificação de várias queixas informais e desconfianças expressas pelos próprios funcionários, a respeito do subsistema de avaliação de desempenho da administração pública federal. Pensando nisso e considerando que a percepção dos funcionários a respeito do subsistema de avaliação de desempenho é de suma importância para que se tenham bons resultados, o referido problema ficou definido como: qual é a percepção dos funcionários que trabalham em um órgão da administração pública brasileira, a Organização Beta, sobre a efetividade do subsistema de avaliação de desempenho?

Para melhor compreensão do problema é necessário definir efetividade. Portanto, efetividade mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos. A efetividade do subsistema de avaliação de desempenho diz respeito ao cumprimento das metas propostas para tal subsistema. Ou seja, está relacionada com a análise da avaliação de desempenho objetivando verificar se ela está correspondendo às expectativas para qual foi desenvolvida.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários (avaliadores e avaliados) sobre a efetividade do subsistema de avaliação de desempenho em um departamento de um órgão da administração pública brasileira, a Organização Beta.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores, positivos e negativos, do atual método de avaliação de desempenho da Organização Beta.
- Descrever, de acordo com a percepção dos funcionários da Organização Beta, a efetividade do subsistema de avaliação de desempenho.

1.4 Justificativa

A necessidade que a administração pública tem de oferecer um serviço eficiente e com qualidade é responsável pelos investimentos na área de gestão de pessoas. Essa área tem grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja ao focar o desenvolvimento e crescimento da instituição. Consequentemente ganha destaque, também, o desenvolvimento e crescimento do profissional, que é tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Entretanto, para se ter bons resultados, a mencionada área tem um grande aliado: o sistema de avaliação de pessoas que, se realizado de forma adequada, contribui grandemente para o desenvolvimento da organização. Por outro lado, se utilizado apenas como um mero processo burocrático, pouco acrescentará a esta.

Uma correta avaliação de desempenho deverá aferir ao servidor, além do mérito que é uma das formas de ascensão na carreira, a localização de problemas, dificuldades e necessidades do setor e da instituição, no que tange ao dimensionamento e alocação de vagas. Bem como, corrigir as desigualdades funcionais, melhorar a qualidade e o perfil do servidor público e da instituição e levantar as necessidades de capacitação dos funcionários. No entanto, um dos maiores desafios na administração de pessoas é justamente definir a forma mais adequada de avaliação do desempenho a ser utilizada na organização.

Contudo, definir o método de avaliação que mais se adequa à realidade organizacional não garante o sucesso da análise de desempenho. Existem, ainda, os fatores que podem influenciar a avaliação, como por exemplo: a falta de

confiança por parte dos envolvidos no processo; a não compreensão dos objetivos da avaliação; a falta de esclarecimento, aos avaliados e avaliadores, quanto ao que fazer, bem como, da importância de cada etapa; entre outros. Portanto, para o sucesso da avaliação de desempenho é fundamental conhecer o que os envolvidos no processo julgam sobre o mesmo, já que estão diretamente ligados neste procedimento avaliador.

Pensando nisso, o presente estudo analisou o subsistema de avaliação de desempenho em um órgão público por meio da percepção de seus funcionários. Irá contribuir com o Órgão à medida que busca identificar possíveis lacunas neste subsistema. E por fim, propor-lhe melhorias, o que beneficiará tanto a Organização Beta como os seus funcionários, logo, gerar melhor serviço prestado. Também importante é a contribuição acadêmica, fruto desta pesquisa, que servirá de base para outros trabalhos semelhantes.

A análise sobre a percepção dos funcionários a respeito da avaliação de desempenho deve ser realizada de forma prudente, minimizando erros. Para tanto, primeiramente, é necessário compreender o conceito e a importância da avaliação de desempenho, ferramentas que sustentam esta pesquisa em bases sólidas.

Igualmente importante é conhecer a história da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, uma vez que esta permite entender o cenário atual, bem como, traçar planos, visando um aperfeiçoamento para o futuro. Por isso, é inviável analisar a percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho sem conhecer as suas raízes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a base teórica utilizada na análise da percepção dos funcionários da Organização Beta sobre a avaliação de desempenho. Sendo assim, a concretização deste referencial foi realizada por meio de busca nos principais periódicos científicos brasileiros, nas áreas de psicologia e administração. Foram priorizados os artigos com o foco mais empíricos e os mais recentes sobre avaliação de desempenho. Para esclarecer melhor o tema abordado, foi definido o conceito de avaliação de desempenho, bem como, sua importância, seus métodos tradicionais e modernos (mais utilizados). E por fim, a história da avaliação de desempenho no cenário da administração pública brasileira.

2.1 Avaliação de desempenho – conceito / importância

A avaliação de desempenho, para Hampton (1992), é um método de medição que possibilita motivar os funcionários por meio da avaliação e da recompensa. Gil (1994) vê a avaliação de desempenho como um sistema que desenvolve o empregado junto com a empresa, ou seja, um crescimento mútuo.

Além destes, outros estudiosos sobre o assunto contribuíram de maneira significativa e importante junto à gestão de pessoas. Pontes (2005), por exemplo, descreve a avaliação de desempenho como sendo uma peça fundamental para a sobrevivência da organização. Ou seja, um método que visa vincular, continuamente, os funcionários aos resultados esperados pela instituição e acompanhar os desafios que foram propostos, ao mesmo tempo em que, avaliar os resultados alcançados.

Para Santo (1997), ela pode ser definida mais especificamente como um processo de observação, identificação e mensuração dos aspectos quantitativos/qualitativos do trabalho dos colaboradores na organização, a fim de obter o desenvolvimento de ambos.

A avaliação de desempenho, segundo Neto e Gomes (2003), possibilita coletar informações sobre os funcionários e, com isso, planejar novas ações e políticas para a organização. Portanto, essa avaliação concede ao gestor, um diagnóstico da situação dos funcionários e, ainda, o direciona na tomada de decisão.

Ainda segundo Neto e Gomes (2003), desde os primórdios da sociedade, a avaliação é um conceito presente na rotina da sociedade. Esta avaliação é expressa pela sociedade em diversas situações, nas quais os indivíduos julgam ou avaliam, outros com o objetivo de embasarem suas decisões.

Seguindo essa mesma linha, Balassiano e Salles (2004) definem a avaliação de desempenho como revelação de fatos, positivos ou negativos, que ocorrem ao longo do tempo na relação entre funcionários e a organização.

Entender o conceito de avaliação de desempenho é crucial para o desenvolvimento desta pesquisa. O próprio conceito sugere esta importância. E para que tal relevância fique nítida, é necessário conhecer o que alguns autores dizem sobre este assunto.

De acordo com Pontes (2005), a avaliação de desempenho possibilita saber se os funcionários estão, de fato, dando o melhor de si, apresentando os resultados desejados pela organização. Ou seja, a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer metas a serem atingidas pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

Pontes (2005) ainda cita algumas finalidades de um programa de avaliação de desempenho: tornar o planejamento da empresa dinâmico; conseguir melhorias na empresa; gerir os resultados dos funcionários; obter comprometimento das pessoas com os resultados esperados; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, visando melhorias e gerar informações.

De acordo com Balassiano e Salles (2004), a avaliação de desempenho serve de base para a elaboração de projetos e programas que visam melhoria contínua da instituição e do funcionário. Portanto, avaliar o desempenho não é uma ação isolada, mas integrada aos objetivos, missão e visão da empresa. Ou seja, a

avaliação do desempenho visa contribuir para o alcance das metas desejadas de uma determinada empresa.

Para Chiavenato (2004), com a avaliação de desempenho é possível que as pessoas tenham uma retroalimentação a respeito do desempenho próprio e, assim, saibam como estão realizando seu trabalho. Também permite às organizações saberem como os indivíduos desempenham suas atividades, o que lhes possibilita melhor gerenciamento de seus objetivos.

A avaliação possui dois momentos, o primeiro visa a coleta de informações pertinentes a possíveis decisões. O segundo momento analisa essas informações objetivando extrair conclusões. O objetivo da avaliação de desempenho não é, necessariamente, expor aspectos bons ou maus, “muito mais importante e proveitoso é apropriar-se da avaliação como um processo de apoio ao aprendizado contínuo, de busca de melhores decisões e de amadurecimento de gestão”, conforme Rua (2007, p. 4). Contudo, para que a empresa consiga obter êxito nesse processo, ela precisa utilizar um método de avaliação que se adeque a sua realidade.

2.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

O desenvolvimento das organizações foi acompanhado pelo surgimento dos métodos de avaliação de desempenho que, ao longo do tempo, foram se modificando na tentativa de se adequarem a realidade organizacional.

Com o objetivo de tornar clara a evolução da avaliação de desempenho, são apresentados alguns métodos, tradicionais e modernos, de avaliação.

2.2.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho mais antigos tem como característica principal respeitarem a hierarquia da empresa e serem unilaterais.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 44), “o fato de tradicionalmente a avaliação de desempenho ser assim praticada, parece ser muito mais que uma herança taylorista, uma ausência de reciprocidade nas relações interpessoais.” Nos métodos tradicionais falta reciprocidade, já que o funcionário é avaliado apenas por seu superior imediato, que acaba assumindo posição de juiz.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 235), “os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas”. Os métodos são:

1) Comparação Simples ou Atribuição de Graus:

Pontes (1999) descreve esse método como sendo o mais rudimentar, no qual é avaliado o desempenho das pessoas por meio de uma escala já determinada. Tem como parâmetro a atribuição do conceito geral de desempenho, numa escala que varia de muito ruim a excepcional.

Esse método não explica as etapas e regras da avaliação, deixa os avaliados sem saberem o motivo dos resultados obtidos. Outros pontos negativos desse método citados por Pontes (1999) são: o fato de que o método se prende exclusivamente ao desempenho passado. E, como só avalia as pessoas de maneira global, não deixa margem para programas voltados às melhorias do desempenho dos avaliados; e também, o fato de não propiciar diálogos entre os participantes, avaliadores e avaliados, do processo.

2) Comparação Binária

A comparação binária também não corresponde às finalidades da avaliação de desempenho. Assim como na comparação simples, não há progresso no que diz respeito ao desempenho. Ao invés de contribuir para um bom diálogo entre líderes e membros das equipes, dificulta a comunicação entre estes.

Segundo o entendimento de Pontes (1999), na comparação binária é feita uma comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo. Se há, contudo, uma grande quantidade de pessoas a serem comparadas, o trabalho torna-se mais difícil no que tange a sua elaboração.

3) Escolha Forçada

Nesse tipo de método, segundo Pontes (1999), é analisado o desempenho dos funcionários, onde uma parte dos avaliados apresenta desempenho aquém do esperado. Outra parte cumpre com o esperado e noutra até supera as expectativas traçadas pela empresa.

Ainda conforme Pontes (1999), algumas empresas escolheram esse método para beneficiar os melhores empregados, concedendo aumentos salariais, distribuição ou participação em lucros. Ele afirma que esse tipo de análise também não é a mais adequada já que numa organização competitiva, todos os membros devem produzir resultados positivos. Caso algum membro não esteja desempenhando suas funções de maneira favorável à organização, deverá este se esforçar e se recuperar, alcançando, portanto, os demais.

4) Escala Gráfica

Possui essa denominação, pois sua análise permite, por meio de gráficos, expor o desempenho do empregado conforme alguns fatores estabelecidos. Estes estão graduados possuindo variações de ruim a excepcional, conforme Pontes (1999).

De maneira simplória, para Pontes (1999), o procedimento da escala gráfica, geralmente, se dá por meio de três tipos de fichas de avaliação. Nestas avaliativas, um tipo é para cargos operacionais, outro para cargos administrativos e um último para cargos de liderança. Nessas fichas, a avaliação é feita pela escolha de fatores, tais como: assiduidade, atendimento à normas da empresa, atitude no trabalho, criatividade, cumprimento de prazos, dedicação, qualidade do trabalho, sociabilidade, entre outros.

Chiavenato (2004, p. 230) explica que:

[...] é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. Os fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Assim, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que desempenham melhor as suas atividades, não importando exatamente o cargo que ocupam.

Pontes (1999) ainda destaca alguns pontos positivos e negativos desse método de avaliação de desempenho. Como ponto positivo, a escala gráfica promove uma visualização mais célere do desempenho do avaliado em conjunto com os fatores acima descritos. Porém,, o método também apresenta pontos negativos a avaliação. De certa forma, fica presa aos critérios das fichas de avaliação. Outro ponto nada favorável é que o avaliador figura como juiz, onde decide, julga os avaliados considerando, apenas, fatos passados.

5) Pesquisa de Campo ou Revisão de Campo

Para Chiavenato (2004, p. 232), são realizadas:

[...] entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado.

Do ponto de vista de Pontes (1999, p. 55), esse método é o mais imparcial em comparação aos métodos tradicionais. Ele consiste em:

[...] reuniões elaboradas entre um técnico da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. Nessas reuniões são levantadas as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, através da análise de fatos e situações.

O técnico da área de Recursos Humanos ou, como ensina Chiavenato, o especialista decompõe a avaliação em cinco etapas. E, de acordo com o que é exposto por Pontes (1999), a primeira é a classificação geral do desempenho do empregado. Nessa etapa o líder elaborará uma avaliação global do desempenho do funcionário a ser avaliado. Para tanto utiliza-se de quatro critérios: ótimo, bom, regular ou fraco. Com o intuito de colher essas respostas, é feito um fichamento prévio contendo seis fatores relevantes ao cargo ocupado pelo funcionário. Assim como é feito na escala gráfica já explicada.

A segunda etapa tem caráter mais detalhado, o técnico deverá requerer ao líder características peculiares do desempenho do avaliado, tais como menciona Pontes (1999, p. 57):

[...] motivos que levaram à classificação do desempenho; pontos positivos do desempenho do funcionário; pontos negativos do desempenho do funcionário; exemplos do comportamento, tanto do desempenho positivo quanto do desempenho negativo d funcionário, entre outras.

Conclui-se, segundo Pontes (1999), a avaliação, após esses apontamentos feitos pelo líder. A próxima etapa é o plano de ação, caracteriza-se

como a mais relevante de todas as etapas. Nessa fase, atuam, conjuntamente, líder e técnico. Eles possuem igual importância ao traçarem o futuro do funcionário na empresa. Em síntese decidem se o funcionário continuará ou não na empresa. Contudo, os resultados obtidos na avaliação são norteadores nessas decisões. Posteriormente, a entrevista de avaliação. Participaram dessa etapa líder e funcionário. O primeiro comunica ao segundo a sua avaliação e o plano de ação traçado.

Por fim, a conclusão geral da avaliação: técnico e líder concluem a análise feita. Desde então, ainda segundo a visão de Pontes (1999), o desempenho do funcionário possui acompanhamento do líder, podendo este orientá-lo sempre que oportuno, considerando o plano de ação e procurando a área de Recursos Humanos, se conveniente.

Para Pontes (1999), comparando com os demais métodos expostos, a pesquisa de campo é a mais eficiente, pois acontece um rompimento com o passado. Anteriormente a análise estava centrada na avaliação dos fatos e desempenho dos funcionários no passado. Com a pesquisa de campo há certo cuidado com o futuro do empregado. Caso a avaliação do desempenho tenha sido negativa, há possibilidade de recuperação de desempenho, como orientações e treinamentos.

A pesquisa de campo também traz desvantagem em relação a sua aplicabilidade à medida que o trabalho dos técnicos de Recursos Humanos é de notável importância. Por isso são necessários vários técnicos para que acompanhem todos os processos, o que acaba por gerar a dependência desses profissionais. Contudo, a tendência é que os líderes da organização, com o tempo e experiência, elaborem todas as fases do trabalho avaliativo, conforme Pontes (1999).

6) Avaliação de Atividade

Assim como na pesquisa de campo, o método de avaliação de atividade também objetiva romper com o passado. Para Pontes (1999) sua intenção é avaliar a conduta do membro da organização conforme as atribuições delineadas para seu cargo.

O método de avaliação de atividade possui semelhança também com a avaliação por objetivos, pois busca, nas palavras de Pontes (1999, p. 60), “uma negociação prévia do que se constitui um bom desempenho na organização”.

Ainda na linha de entendimento de Pontes (1999, p. 60), “para aplicação do método, é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada”. Para facilitar sua aplicação é possível designar um padrão de desempenho almejável em cada uma das atribuições, que correspondam à qualidade, à quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade.

7) Frases descritivas

Nesse método são definidos, previamente, alguns comportamentos, para depois, então, avaliar os funcionários segundo tais comportamentos. Pontes (1999) mostra que esse método pressupõe que sejam feitas em número igual de frases com comportamentos positivos e negativos.

8) Incidentes Críticos

A base desse método são as características dos funcionários que gerem situações extremas, positivas ou negativas, desconsiderando as normais. Com o objetivo de encontrar as exceções entre os membros das equipes de trabalho, Pontes (1999) afirma que o método dos incidentes críticos é realizado por meio de avaliações rotineiras dos funcionários feitas por meio dos gerentes, tanto dos aspectos positivos quanto dos negativos.

Pontes (1999) ainda trata esse método como muito interessante, já que foca no comportamento gerado por fatos e não em fatores atrelados aos aspectos pessoais do avaliado. Entretanto, para que se tenha um bom resultado é necessário haver constantes observações das atitudes dos funcionários.

Embora cada um desses métodos tenha seus pontos positivos, não atendem mais a realidade no contexto atual das organizações e, aos poucos, vêm sendo substituídos por métodos mais modernos e coerentes com as necessidades atuais.

2.2.2 Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho

Para Chiavenato (2004) os métodos mais modernos de avaliação de desempenho se caracterizam pela colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e autodireção das pessoas. Há uma participação efetiva do colaborador ou de todos os que possuem alguma relação com ele.

O surgimento desses métodos deve-se à necessidade das empresas em encontrar ferramentas administrativas que garantam melhores resultados organizacionais, como: avaliação 180° (com auto-avaliação do colaborador), 360° (com avaliação de todos os que têm contato com o colaborador), APO - Avaliação Participativa por Objetivos, Avaliação por Competências, ou ainda, uma mistura de métodos para atender a realidade das empresas.

Segundo Pontes (1999), a APO é precursora desses métodos modernos de avaliação. Ela consiste em definir objetivos, integrantes da meta da empresa, a serem alcançados pelos funcionários. Portanto, o foco desse método está no empregado. Para que a avaliação por objetivos seja realizada satisfatoriamente é necessário o comprometimento dos avaliados com os objetivos propostos. Por fim, tanto funcionários quanto sistema serão avaliados de acordo com tais objetivos.

A avaliação de desempenho 360° visa o desenvolvimento de cada funcionário por meio do *feedback* de seus superiores, pares, subordinados e clientes, de acordo com Pontes (1999). Portanto, essa avaliação reuni diversas fontes de informação, objetivando um visão completa a respeito do desempenho de cada funcionário. Por outro lado, na avaliação de desempenho 180° o próprio funcionário faz uma auto-análise e também é avaliado pelo seu superior.

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Sendo assim, a avaliação de desempenho por competências auxilia o funcionário a expressar quais as competências possui e quais deverão buscar ou incrementar, de acordo com as competências essenciais da organização.

Conhecer os métodos de avaliação de desempenho faz-se essencialmente importante à medida que consolidam a idéia sobre a análise de desempenho e expressam a evolução do sistema de avaliação ao longo do tempo. Além disso, proporciona uma visão mais acertada a respeito do empregado. Entretanto, conhecer a história sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizado atualmente na administração pública brasileira, ajuda a entendê-lo para, melhor aproveitá-lo quanto a sua aplicabilidade

2.3 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Brasileira

No Brasil, a Lei do Reajustamento nº 284/1936, gerava uma mudança na visão sobre serviço público. Ou seja, ela institucionalizava a adoção do concurso para ingresso em cargos públicos. Estipulava diretrizes para classificação de cargos e instituiu o Conselho Federal do Serviço Público, que mais para frente foi transformado no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Em 1939, com participação do DASP, surge o primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, por meio do famoso Decreto-Lei 1.713 de 28 de outubro. Esse incorporava o plano de classificação definido pela Lei 284, de 1936.

A administração pública brasileira vem, há tempos, tentando assimilar um sistema de avaliação de desempenho eficiente. Ao longo do tempo, as carreiras foram se modificando e, com isso, a meritocracia começou a ser expressa por meio da legislação.

A Lei 3.780, de 12 de julho de 1960, trouxe à Administração Federal a vinculação entre o processo de avaliação de desempenho e o processo de promoção dos servidores. Ou seja, para crescimento na carreira, os servidores eram avaliados segundo alguns critérios: pontualidade e assiduidade, capacidade e eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compreensão dos deveres e qualificação para o desempenho profissional.

De acordo com Santos e Cardoso (2001), os fundamentos do sistema atual de progressão funcional, baseados na meritocracia e antiguidade, foram inseridos por meio da Lei nº 5.645 de 1970 e seus decretos de regulamentação no

Plano de Classificações de Cargos (PCC). A avaliação de desempenho vem sendo vinculada à remuneração ou à progressão nas carreiras do serviço público desde os anos 70, mesmo assim, ainda não alcançou os objetivos desejados.

Grillo (1981) ainda destaca que os insucessos da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, se devem ao despreparo dos avaliadores, que geralmente assumem tal função sem qualquer tipo de capacitação nessa área.

Pinheiro (1996) também julgava as chefias pertencentes ao quadro de funcionários da administração pública brasileira como despreparadas para avaliar o desempenho dos funcionários. Para ele, o fato de, em geral, as pessoas chegarem a funções de chefia por meio de uma simples nomeação para cargos de confiança aumenta a rotatividade das gerências e o risco de pessoas inadequadas, sem profissionalização, assumirem o posto de chefia e, portanto, avaliadores.

A princípio, a avaliação de desempenho do funcionário era feita somente baseada no julgamento da chefia. E para isso, levava em conta o desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor, o qual teria caráter irrecorrível. Ou seja, a avaliação não era realizada por meio de um instrumento específico.

Segundo Santos e Cardoso (2001), os erros do passado, como a falta de uniformidade na aplicação dos critérios utilizados para medir o desempenho, vem se repetindo. Tais erros são causados pelos vários tipos de chefias responsáveis pela avaliação. Com a finalidade de solucionar esse problema foram instituídas, por meio de leis e regulamentos, regras de curva forçada para conduzir quem estiver avaliando a enquadrar o desempenho dos avaliados em uma pretensa curva normal.

Em 1977, o realinhamento em carreira dos cargos do Plano de Classificação de Cargos (PCC) da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, foi regulamentado pelo Decreto nº 80.602, que, segundo Barbosa (2006), instituiu a avaliação de desempenho na administração pública pelo método da distribuição forçada. Chegou ao ponto de extinguir a promoção por antiguidade. Na época, esse plano de cargos se aplicava a todos os servidores da Administração Pública federal direta. A referida norma foi pioneira na tentativa de tornar o sistema de avaliação de desempenho mais coerente, pois tentava reduzir a tendência de se conceder a melhor avaliação a todos os avaliados. Visando tal objeto, esta norma tinha como

base a metodologia da escala de distribuição forçada. Nesta escala era definido um número de funcionários cujo desempenho poderia ser classificado como MB (muito bom), que só poderia corresponder a 20% dos funcionários, B (bom) a 70% dos funcionários e R (regular) a 10%.

Mesmo sabendo que o mecanismo da curva forçada tinha seu fracasso decretado, baseados nos dados históricos, nada foi feito. Nem mesmo buscou-se superar os defeitos verificados em experiências passadas. Para Wahrlich (1979) a comparação entre os funcionários não era produtivo para organização. Ela julgava o sistema de hierarquização como sendo um jogo de soma-zero, onde existe um perdedor para cada vencedor. Portanto, uma organização que se apóia em tal método de avaliação foca no julgamento e na comparação entre seus funcionários. Deixa de lado a preocupação com o desenvolvimento dos mesmos.

Alguns conceitos utilizados no Decreto nº 80.602 foram alterados pelo decreto que o revogou, Decreto nº 84.669, 29 de abril de 1980. Nesse decreto foi definida progressão como progressão vertical e o aumento por mérito como progressão horizontal e abandonou o sistema da curva forçada. Segundo Pontes (1999), progressão vertical é o crescimento do funcionário para o cargo superior ao ocupado. Para tanto, são, usualmente, analisadas as habilidades, conhecimentos, e outros requisitos da qualificação profissional, assim como, o desempenho do funcionário. Já progressão horizontal é definida por ele como sendo um crescimento salarial do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado.

Para Santos (2005), ao longo de muitos anos, a avaliação de desempenho na Administração Pública brasileira esteve vinculada a concessão ou não de progressão funcional e promoção na carreira, ou seja, uma oportunidade de crescimento na carreira para o servidor.

Ainda nessa mesma linha, Pinheiro (1996) registra que muitos estudiosos criticam a vinculação da avaliação de desempenho com vantagens salariais ou concessão de promoção. Para eles, essa vinculação gera competição entre os funcionários e coloca o foco dos funcionários em seu futuro financeiro, deixando de lado o valor do desempenho.

Em dezembro de 1990, com o art. 20 da Lei nº 8.112, na tentativa de melhorar a qualidade do serviço prestado, a avaliação de desempenho tornou-se

indispensável durante o período de estágio probatório. Essa avaliação era baseada nos seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade.

Em 1998, com a Emenda Constitucional nº 19, para aquisição da estabilidade, tornou-se obrigatório a avaliação especial de desempenho por uma comissão instituída com essa finalidade. Ou seja, enquanto não processada essa avaliação, o servidor nomeado em caráter efetivo, não adquire a estabilidade. Outras situações, para as quais está prevista a avaliação de desempenho, também foram inseridas na Constituição Federal por meio dessa emenda. São elas: a avaliação de desempenho dos dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão; perda de cargo público; e avaliação de desempenho dos administradores das empresas públicas.

Para Freitas (2000) a avaliação de desempenho é necessária para aquisição da estabilidade. Portanto, a não avaliação não implica a aprovação tácita. Em outras palavras, não existe a possibilidade do servidor se tornar estável pela simples passagem do tempo, sem que seja avaliado positivamente após o término do prazo do estágio probatório.

Entretanto, no Brasil, a avaliação de desempenho na Administração Federal continua vinculada a tolerância, ao paternalismo, a discricionariedade e a displicência que inutilizava os sistemas de avaliação de desempenho, tornando-o apenas mais uma formalidade sem objetivos.

Por não terem sido, anteriormente, implantados mecanismos de avaliação de desempenho que produzissem resultados satisfatórios, as gratificações de desempenho anteriores a 1995, ao longo do tempo, foram se distanciando do objetivo principal: avaliarem o desempenho, por isso passaram a ser direitos de todos os servidores.

Segundo Brasil (2002), em 1995 na tentativa de elevar o padrão do setor público, o governo promoveu iniciativas para aumentar a remuneração de maneira vinculada à avaliação de desempenho. Ou seja, uma parcela da remuneração dependente do desempenho do servidor e da unidade para cujos resultados contribuíram.

Por meio da Medida Provisória nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, foi aprovada a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP). Em 1998, essa medida provisória foi convertida na Lei nº 9.625 que, novamente, associava a avaliação de desempenho à remuneração, ou seja, correspondia a uma cesta de pontos, em que cada ponto tinha como equivalência um percentual do vencimento-base.

A Gratificação de Desempenho para as carreiras de Auditoria teve origem, por meio de uma lei, em junho de 1999. Uma parte dessa gratificação era referente à avaliação do desempenho individual e outra referente à avaliação de desempenho institucional. Com isso começaram a aparecer várias gratificações semelhantes.

A falta de conhecimento sobre a relação das atividades desenvolvidas e os resultados esperados é um dos principais problemas existente no serviço público, conforme Balassiano e Salles (2004). A legislação também é responsável pela falta de investimentos visando mudar o quadro da gestão de desempenho e seus resultados.

Um grave problema existente no serviço público - a falta de percepção da correlação entre as atividades desenvolvidas e os resultados esperados, gera as principais distorções da avaliação do desempenho e a ineficácia dos seus resultados, tornando-a um processo meramente formal para o cumprimento da legislação e das regras administrativas da organização. Tal percepção ocorre no nível estratégico e executivo, no nível gerencial e no nível técnico e operacional, e é o principal paradigma a ser mudado com vistas a estabelecer a avaliação de desempenho como mecanismo integrador e facilitador da melhoria organizacional. (BALASSIANO E SALLES, 2004, p. 7)

A base legal da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal está prevista na Constituição Federal, onde torna requisito obrigatório para que o servidor alcance estabilidade (art. 41 – CF/88 e na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990), é o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. A avaliação de desempenho atualmente tem como objetivo a aprovação em estágio probatório, promoção, progressão funcional, pagamento das gratificações de desempenho e também pode ser utilizada como base para demissão de um servidor.

O setor público possui características que dificultam a utilização da avaliação de desempenho com a mesma objetividade do setor privado. O que é

apresentado, desde a origem até os dias atuais, sobre a avaliação de desempenho na administração pública brasileira, deixa claro que ela é apenas uma maneira de explicar as melhorias salariais e não constitui um mecanismo de valorização do sistema do mérito ou de melhoria de desempenho, como era esperado. Isso pode ser explicado pelo fato de que o sistema de avaliação de desempenho está intimamente ligado as gratificações que, desde 1994, foram criadas para satisfazer necessidades inadiáveis de valorização salarial nos diversos segmentos do funcionalismo.

2.4 Análise crítica da literatura considerada

Saber mensurar o desempenho dos funcionários e alinhá-lo as metas da organização é fundamental para o crescimento e desenvolvimento das empresas, já que estas dependem diretamente da produção deles. Por isso é tão importante conhecer e saber lidar com os fatores que interferem no desempenho dos trabalhadores. Com esse pensamento, Abbad, Lima e Veiga (1996) apresentam alguns desses fatores expressos no Quadro 01:

Quadro 01 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho

Características Organizacionais	Ambiente de tarefas	Características do trabalhador
Cultura e clima	Clareza de objetivos	Habilidades
Políticas de benefícios	Características e escopo do trabalho	Conhecimentos
Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	Qualidade de comunicações e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho	História funcional, idade; sexo; escolaridade
Políticas e práticas de administração de pessoal	Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	Motivação
Imagem da organização	Adequação de prazos	Personalidade
	Qualidade de gerenciamento de desempenho	

Fonte: Abbad, Lima e Veiga, 1996.

O sistema de avaliação de desempenho enfrenta algumas barreiras ao seu perfeito funcionamento. As crenças e a cultura brasileira interferem diretamente no desenvolvimento das avaliações. Segundo Lucena (2004), os brasileiros não gostam de avaliar e nem de ser avaliados. Para ela, o medo de se expor, ou até mesmo, de não conseguir apresentar justificativas convincentes e a resistência à

mudança e ao compromisso são alguns dos motivos que justificam o fato dos brasileiros não gostarem desse processo.

Outro motivo apontado por Lucena (2004) que gera a aversão à avaliação de desempenho é a desconfiança dos critérios avaliativos. Ela afirma que os funcionários não bem-avaliados acabam por desconfiarem da idoneidade do processo de avaliação.

O desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho não pode ser tratado de qualquer maneira, visto que, as experiências com a implantação deste processo nas empresas, públicas ou privadas, brasileiras não são marcadas com história de sucesso, ainda segundo Lucena (2004).

Esta autora também afirma que os mesmos problemas se repetem devido a suas origens em traços culturais brasileiros. Portanto, mesmo que esses problemas tenham sido identificados, ainda não puderam ser resolvidos de forma efetiva. Com objetivo de tornar o processo de avaliação adequado a realidade da empresa, é importante observar alguns pontos como: a definição adequada dos objetivos da Gestão de Desempenho, o comprometimento da alta administração, o despreparo gerencial para administrar pessoas, o devido treinamento voltado ao sistema de avaliação, bem como, sua divulgação e a conscientização dos benefícios trazidos junto do processo.

Para Abbad, Lima e Veiga (1996), o sistema de avaliação de desempenho deve ser justo e imparcial. Deve ser fundamentado em metas atingíveis e claras formuladas de acordo com a realidade de cada cargo. Elas ainda lembram de outro ponto igualmente importante, o sentimento de injustiça, desmotivação e redução da produtividade por parte dos avaliados, gerado pelas culturas de leniência, nas quais todos os avaliados recebem pontuação máxima, independente do que fizeram ou produziram.

Nessa mesma linha Abbad, Lima e Veiga (1996) ainda destacam a necessidade, visando melhores resultados, do comprometimento das chefias e demais trabalhadores com o sistema de avaliação de desempenho. Os avaliadores, em muitos casos, consideram o processo de avaliação de desempenho pouco útil, um obstáculo ao processo normal do seu trabalho; que, por fim, culminará no arquivamento dos dados.

Não basta realizar uma boa avaliação, é necessário saber lidar com os dados evitando a subutilização dos resultados. Os resultados das avaliações de desempenho devem ser tratados como ferramentas úteis para elaboração de novas políticas, prevenção, identificação e resolução de problemas.

Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996), um modelo de avaliação de desempenho deve contribuir para o crescimento da organização como um todo. Precisa fornecer informações técnicas às chefias proporcionando-lhes apoio para planejamento, coordenação e avaliação de suas tarefas. Ao mesmo tempo, aos outros funcionários, ele deve favorecer a identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho, contribuindo para o seu crescimento profissional.

Por fim, a avaliação de desempenho contribui com a área de gestão de pessoas, pois lhe fornece informações que servem de base para programas de desenvolvimento de recursos humanos e validação dos procedimentos de seleção de pessoal. Portanto, a avaliação de desempenho tem que ser muito bem pensada e elaborada, considerando as metas e realidades organizacionais. Sendo assim, a avaliação proposta por Abbad, Lima e Veiga (1996) objetiva: valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho; identificar as necessidades de treinamento de pessoal; identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz; validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal; promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos; aprimorar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho; e subsidiar a aferição de mérito.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Objetivando analisar a percepção sobre Avaliação de Desempenho dos funcionários da Organização Beta, foi criado um questionário baseado em instrumento de pesquisa validado e desenvolvido por Santos (2005).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Vergara (2000) afirma que a pesquisa aplicada tem finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, de solução imediata ou não. Também propõe dois critérios de avaliação para o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois visa prover, ao pesquisador, dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis. Tal pesquisa ainda expõe as características de determinada população e estabelece uma correlação entre variáveis definindo sua natureza. Desde modo, esta pesquisa expõe a percepção dos funcionários de um órgão da administração pública brasileira sobre a avaliação de desempenho aplicada neste Órgão. E, quanto aos meios, a pesquisa é classificada como de campo, devido ao fato de ser uma investigação empírica realizada dentro de uma organização da administração pública brasileira.

A pesquisa ainda possui abordagem transversal, visto que descreve os indivíduos de uma população com relação a suas características pessoais. E, como os conhecimentos adquiridos neste trabalho são voltados para situações práticas, esta pesquisa é classificada como aplicada.

A coleta de dados foi realizada com auxílio do levantamento (*survey*) dos dados por meio de questionário, que foi aplicado pessoalmente, com perguntas e frases objetivas. Após a coleta, as variáveis foram analisadas quantitativamente com auxílio de métodos estatísticos.

3.2 Caracterização da Organização

O Órgão analisado foi instituído com a Lei nº 1.920, pertence a Administração Direta e seus servidores são regidos pela Lei nº 8.112/90. Trata-se de um órgão do Poder Executivo Federal que se dedica à organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. O nome do Órgão não foi citado por uma questão de sigilo. Entretanto, para fins de identificação deste ao longo da pesquisa, foi criado um nome fictício: Organização Beta.

Conforme dispõe a Carta Magna de 1988 em seu artigo 6º: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação”. Pelo entendimento do artigo, fica claro que todo cidadão, independente de sua condição social, possui o direito de atendimento à saúde.

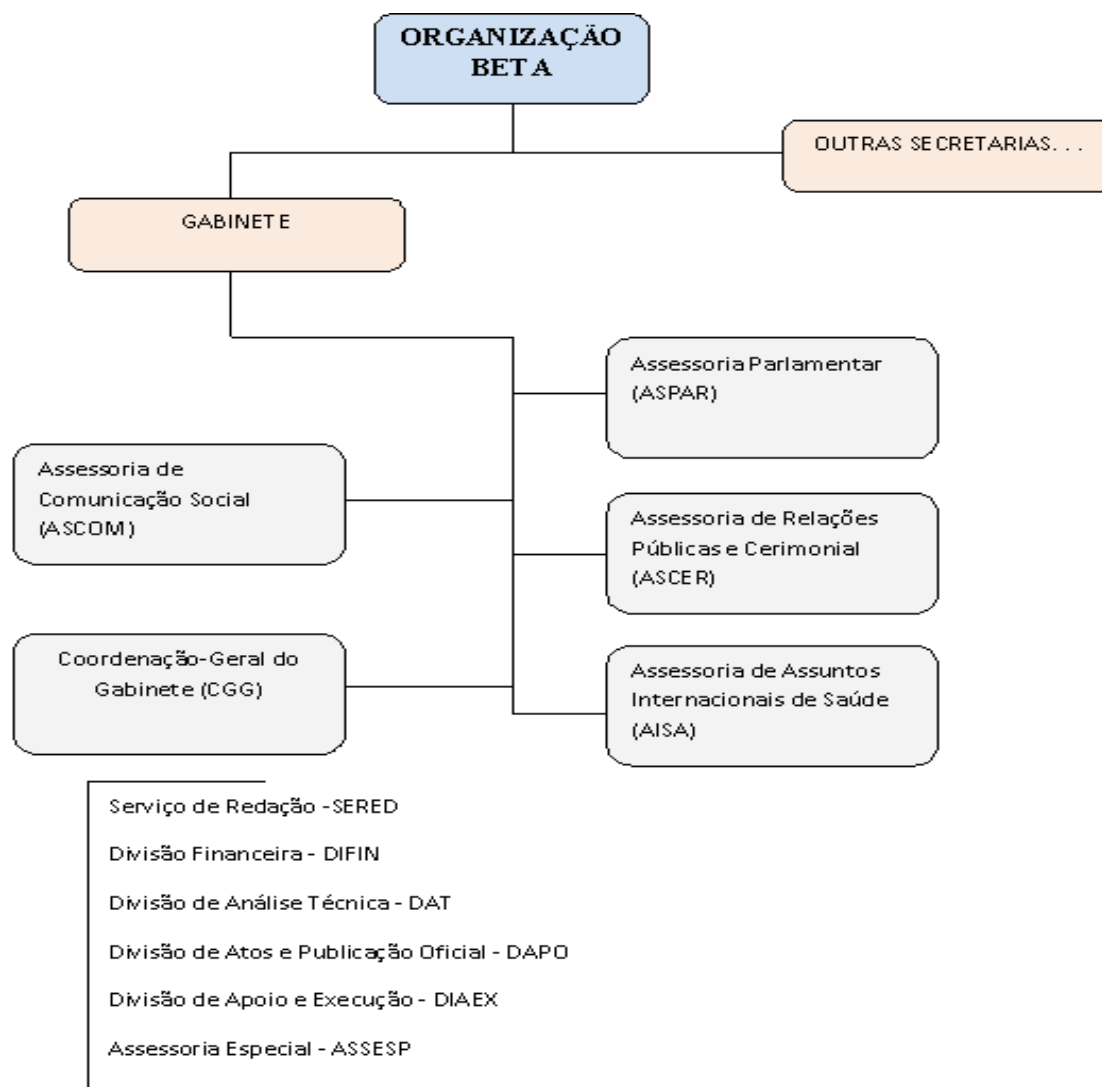
Conexo a esse direito está a Organização Beta, que, como meta principal, visa garantir saúde a toda sociedade. Alguns assuntos de responsabilidade da Organização Beta são: ação preventiva em geral; vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; informações de saúde; insumos críticos para a saúde; saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios; vigilância de saúde, especialmente, drogas, medicamentos e alimentos

Sua missão, portanto, é promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, com unidades da Federação, com municípios, com a iniciativa privada e a sociedade. Desta forma, contribui para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania. Dispondo de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias, por fim, melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

A estrutura central deste Órgão é composta por cinco secretarias responsáveis por elaborar, propor e implementar políticas de saúde. São, então, as

executoras das atividades finalísticas do Órgão. O organograma seguinte exhibe esta estrutura:

Gráfico 1 – Organograma da Organização Beta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio do organograma, acima apresentado, é possível observar onde exatamente foi realizada a pesquisa, no departamento denominado Gabinete. Esse departamento é subdividido em outros departamentos menores: Assessoria de Assuntos Internacionais de Saúde (AISA), Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), Assessoria Parlamentar (ASPAR), Assessoria de Relações Públicas e Cerimonial (ASCER) e Coordenação-Geral do Gabinete (CGG). Seguindo esse pensamento, a CGG, visando melhor desempenho, ainda se subdivide em

departamentos menores: Serviço de Redação - SERED, Divisão Financeira - DIFIN, Divisão de Análise Técnica - DAT, Divisão de Atos e Publicação Oficial - DAPO, Divisão de Apoio e Execução - DIAEX e a Assessoria Especial - ASSESP.

3.3 Participantes do estudo

Esta pesquisa tem como população alvo todos os servidores pertencentes ao quadro de um departamento de um órgão público brasileiro, ou seja: funcionários ativos que são avaliados pelo Subsistema de Avaliação de Desempenho deste Órgão. Consequentemente, estagiários e terceirizados estão excluídos desta análise.

Os vários departamentos que compõem o Gabinete do Órgão analisado são constituídos segundo o número de servidores do quadro ou requisitado, apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Número de funcionários por lugar de lotação

LOCAL	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
CGG	65
SERED	8
DIFIN	5
DAT	17
DAPO	6
DIAEX	23
ASSESP	6
ASCER	3
ASPAR	9
ASCOM	22
AISA	11
TOTAL	110

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gabinete possui um total de 110 funcionários, os quais, 11 trabalham na AISA, 22 na ASCOM, 9 na ASPAR, 3 na ASCER e 65 na CGG. Este último departamento, a CGG, é o foco desta pesquisa.

Devido a alguns contratempos como férias de servidores, o não acesso a alguns e a falta de participação de outros na pesquisa, não foi possível realizar um censo. Assim, a amostra obtida foi de 59 respondentes, ou seja, essa amostra possui um intervalo de confiança de 98%, dentro de uma margem de erro de 5%.

Com o objetivo de facilitar a análise dos dados, bem como sua interpretação, a amostra foi trabalhada segundo alguns critérios de classificação. A distribuição dos participantes segundo o gênero; o cargo que ocupam dentro da Organização Beta; o nível de escolaridade; e o tempo, em anos, que trabalham no cargo efetivo estão apresentados na Tabela 2, acompanhados de suas respectivas frequências relativas.

Tabela 2 - Perfil dos participantes

Variável	Frequência	%
Gênero		
Masculino	32	59,3 %
Feminino	22	40,7 %
Nível do Cargo		
Nível médio	37	67,3 %
Nível Superior	17	30,9 %
Requisitado	1	1,8 %
Grau de Escolaridade		
Segundo grau incompleto	1	1,8 %
Segundo grau completo	15	26,8 %
Nível superior incompleto	9	16,1 %
Nível superior completo	24	42,9 %
Pós-graduação lato-sensu	6	10,7 %
Pós-graduação scricto-sensu	1	1,8 %
Período no cargo efetivo		
Menos de 3 anos	24	43,6 %
De 3 a 7 anos	7	12,7 %
De 8 a 10 anos	1	1,8 %
Mais de 10 anos	23	41,9 %

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta amostra predominou o sexo masculino com 59,3%. Em relação ao nível de escolaridade, 55,4 % dos respondentes já possuem o nível superior completo. Entretanto, a maior parte dos participantes, 67,3 %, ocupa um cargo de nível médio.

Outra característica importante dos participantes está relacionada ao período em que os funcionários estão no cargo efetivo. A maior concentração dessa amostra ficou distribuída em dois períodos: os que estão no cargo efetivo a menos de três anos, com 43,6 % do total. Isto demonstra uma grande rotatividade. E os que estão no cargo efetivo a mais de dez anos, com 41,9 % do total. Ou seja, funcionários que já passaram por várias reestruturações na carreira dentro dessa organização e que tendem a se aposentar nela. Portanto, são essas várias reestruturações dentro da carreira dos funcionários da Organização Beta que justificam 1,8% dos respondentes não terem concluído o segundo grau e estarem ocupando um cargo de nível médio.

Como o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos funcionários da Organização Beta sobre a efetividade da avaliação de desempenho, a amostra foi distribuída segundo o número de funcionários avaliados e avaliadores. Quando avaliadores, o número de pessoas que avaliam. A Tabela 3 apresenta esses resultados.

Tabela 3 – Classificação dos participantes

Variável	Frequência	%
Sou avaliado?		
Sim	53	96,4 %
Não	2	3,6 %
Sou avaliador?		
Sim	17	30,4 %
Não	39	69,6 %
Número de funcionários avaliados		
2	6	50,0 %
5	2	16,7 %
6	2	16,7 %
10	1	8,3 %
12	1	8,3 %

Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de avaliados soma quase 100%, o que torna a pesquisa aceitável diante do que ela se propõe. Já os avaliadores somam 17, entretanto, apenas 12 disseram a quantidade de funcionários que eles avaliam. É importante para esta pesquisa entender a percepção tanto dos avaliados como dos avaliadores, já que ambos influenciam e são influenciados pelo sistema de avaliação de desempenho.

Enfim, a média de idade dos participantes é de aproximadamente 39 anos. A mínima idade registrada foi de 21 anos e a máxima de 68 anos. Isso reflete um ambiente propício para análise de percepção, visto que os participantes estão distribuídos de forma heterogênea, com realidades diversas.

3.4 Instrumento de pesquisa

Foi elaborado um questionário com base nas principais dimensões e aspectos, sugeridos pela literatura, acerca das crenças e percepções entre indivíduos sobre a efetividade do sistema de avaliação de desempenho. Não se propõe, aqui, validar, psicometricamente, esta medida, pois não é objetivo deste trabalho, mas sim, utilizá-la como base às análises que foram realizadas; apresentadas no Capítulo sobre Resultados.

A medida utilizada nesta monografia foi feita com base, principalmente, nos achados de Santos (2005). Este autor elaborou um instrumento de medida objetivando avaliar a percepção dos funcionários, avaliadores e avaliados, em relação à efetividade do subsistema de avaliação de desempenho numa Organização da Administração Pública Federal.

O questionário utilizado nesta pesquisa possui 41 itens, que foram apresentados em forma de assertiva a ser julgada pelos respondentes. Estes deveriam manifestar suas opiniões escolhendo, numa escala Likert de 1 a 5 pontos, a opção que melhor representasse seu nível de concordância com as afirmações apresentadas. Assim, o número 1 correspondia a discordância total e o 5 a concordância total. Ainda existe outro item, no qual o participante avaliou o seu

desempenho por meio de uma escala que varia de 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) até 10 (desempenho totalmente adequado e de acordo com a função do respondente).

Por meio deste questionário, também foram levantados dados funcionais (cargo efetivo e/ou comissionado, tempo no cargo efetivo, órgão de exercício e de lotação, tempo no Órgão e a relação com a gratificação baseada no desempenho, se é avaliado, se é avaliador. Se avaliador, o número de funcionários que ele avalia) e demográficos (idade, gênero e escolaridade). Para o correto preenchimento do questionário foram fornecidas informações, passo-a-passo, de como fazê-lo e, também, sobre esta pesquisa.

Para a elaboração dos questionamentos foram observadas as sugestões de Marconi e Lakatos (2005, p. 212) que afirmam: “o vocabulário deve ser claro, objetivo, preciso, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio do questionário elaborado com base no criado por Santos (2005). Este questionário foi aplicado em oito salas, de um departamento do Órgão, de forma presencial, a servidores escolhidos por conveniência. Como nas salas visitadas os funcionários eram divididos por turnos de trabalho, houve necessidade de várias visitas. Nos casos em que o funcionário, por algum motivo, não pode responder e devolver imediatamente, as respostas foram recolhidas após alguns dias.

Durante a coleta dos dados, foram enfrentadas algumas dificuldades relacionadas ao tema. Uma delas foi a de trabalhar com um tema polêmico. Muitas pessoas ficaram receosas de responderem o questionário, mesmo sendo avisadas que o trabalho não estava vinculado a nenhum programa do Órgão e que não era necessária a identificação, pois acreditavam que iriam ficar expostas.

Assim que coletados, os dados foram tabulados e analisados por meio do

software SPSS. Foram realizadas análises segundo a frequência relativa das assertivas e o coeficiente de correlações. Houve transformação de variáveis, tornando-as lineares, para que fosse possível a testagem correlacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa utilizando, como base, o estudo teórico de autores que discorrem sobre o tema, documentos internos da Instituição, a legislação vigente e as informações coletadas por meio da aplicação do questionário. Para melhor avaliação e compreensão dos dados coletados, por meio do questionário, serão utilizados métodos estatísticos apropriados. Sendo assim, neste capítulo são expostos os resultados descritivos obtidos com esta pesquisa.

4.1 Apresentação dos resultados obtidos

Na Tabela 4 é possível observar os resultados descritivos quanto à percepção dos funcionários da Organização Beta, a respeito da efetividade da avaliação de desempenho. Objetivando compreensão dos resultados, é necessário considerar que, para cada assertiva, serão apresentados a média, a qual varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), o desvio padrão e o coeficiente de variação (C.V.).

Tabela 4 – Resultados

ASSERTIVAS		Média	D. P.	C.V.
1	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos)	3,00	1,13	0,38
2	As metas individuais, definidas por meio do sistema de avaliação de desempenho individual (ADI), são claras e corretamente definidas	3,29	1,16	0,35
3	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta Organização	3,00	1,17	0,39
4	Nesta Organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI	3,27	1,33	0,40
5	As metas definidas por meio do sistema de ADI são passíveis de serem alcançadas	3,90	1,07	0,27
6	O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor	3,73	1,48	0,40

Tabela 4 – Resultados

(continuação)

7	Vincular a ADI à remuneração me motiva	3,74	1,37	0,37
8	O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	2,96	1,42	0,48
9	A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	2,83	1,27	0,45
10	A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	2,66	1,38	0,52
11	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha Organização	3,02	1,27	0,42
12	A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias	2,67	1,14	0,43
13	Os critérios de ADI adotados nesta Organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	2,91	1,26	0,43
14	O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhoria contínua	2,81	1,09	0,39
15	Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho	2,15	1,31	0,60
16	Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	2,74	1,30	0,47
17	O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado	2,76	1,20	0,43
18	A avaliação de desempenho individual (ADI), atualmente em vigor, é importante para Organização e seus funcionários	3,09	1,27	0,41
19	A ADI é realizada de forma imparcial	3,02	1,43	0,47
20	A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim	2,84	1,34	0,47
21	O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados	2,86	1,39	0,49
22	Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho	2,86	1,38	0,48
23	O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho	2,71	1,20	0,44
24	Os resultados da ADI geram melhoria nas condições de trabalho	2,86	1,26	0,44
25	As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho	3,22	1,27	0,39
26	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	3,12	1,13	0,36
27	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	2,92	1,10	0,38
28	Sou avaliado pelo meus colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico que eu	3,15	1,47	0,47
29	A ADI é realizada por meio de um processo claro, onde avaliador e avaliado compreendem perfeitamente cada etapa	2,93	1,21	0,41
30	O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades	2,59	1,31	0,50

Tabela 4 – Resultados

(continuação)

31	Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promover novas políticas organizacionais	2,88	1,19	0,41
32	É justa a vinculação da ADI à remuneração	3,37	1,43	0,42
33	Em minha Organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	2,64	1,21	0,46
34	Sou informado a respeito do meus resultados na ADI e dos critérios utilizados	3,16	1,28	0,40
35	O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração	2,83	1,36	0,48
36	A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho	2,81	1,27	0,45
37	Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados	4,12	1,25	0,30
38	Os atuais critérios da ADI são adequados	2,79	1,21	0,43
39	É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho	2,76	1,28	0,46
40	O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados	2,81	1,26	0,45
41	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente	2,78	1,29	0,46

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões apresentadas na Tabela 4 possuem, de maneira geral, um elevado desvio padrão. Portanto, infere-se que existe uma diversidade entre as respostas apresentadas, isto é, a percepção dos funcionários a respeito da avaliação de desempenho é heterogênea. Esse fato é verificado pois aproximadamente 95% dos dados apresentados acima possuem coeficiente de variação elevado.

Contudo, no item 5 verificou-se que o coeficiente de variação foi de 27%. Isso sugere que, neste item, as respostas foram mais homogêneas, mais concentradas. Outro aspecto importante deste item é a sua média de 3,9, a segunda mais alta dentre as apresentadas. Esta média representa que os participantes da pesquisa, em geral, concordam que as metas definidas por meio do sistema de ADI são passíveis de serem cumpridas. As metas, na visão de Guimarães (1998), propostas ao funcionário, não podem ser impossíveis de serem alcançadas nem fáceis demais, precisam ser razoáveis.

No item 37 verificou-se média de 4,12, o que corresponde à maior média observada. O coeficiente de variação igual a 3,0 garante uma maior homogeneidade em relação aos outros itens. Essa característica homogênea permite inferir que as respostas se concentraram perto da média, ou seja, grande parte dos respondentes julgaram justo os gerentes serem avaliados pelos subordinados. Isso é reflexo do amadurecimento, na administração pública, da maneira de pensar a avaliação de desempenho, uma vez que, todas as pessoas que fazem parte do mesmo ambiente de trabalho são aptas para se avaliarem independentemente de serem chefes, subordinados, clientes ou fornecedores, conforme afirma Lotta (2002).

Outro ponto que contribui para que a avaliação seja realizada de maneira correta é a participação de todos os envolvidos, avaliadores e avaliados, em sua elaboração, adequando a avaliação a sua realidade. Entretanto, como é percebido no item 15, por meio da média de 2,15, a mais baixa desse conjunto de dados, os respondentes, em geral, não participam de tal elaboração. Abbad, Lima e Veiga (1996) vão em sentido contrário a tal fato pois percebem a avaliação de desempenho como algo integrado e que beneficia a organização como um todo.

Por fim, o último item que avalia a percepção dos funcionários, o 42, expressa uma auto-avaliação dos respondentes a respeito do seu desempenho durante o período dos últimos seis meses. Dados como mínimo, máximo, média e desvio padrão estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Auto-avaliação - De 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) até 10 (desempenho totalmente adequado e de acordo com a sua função). Que nota você se daria, considerando o seu desempenho em seu trabalho nos últimos 06 meses?

Média	8,35
Desvio Padrão	1,04
Mínimo	6
Máximo	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da Tabela 5, é possível observar que os respondentes utilizaram critérios brandos para poderem se auto-avaliarem.

4.2 Análise de frequências

Nesta subseção, serão apresentadas algumas assertivas, cujas frequências relativas merecem destaque. Como é possível verificar, dentre todos os itens, os que estão contidos na Tabela 6 possuem frequência relativa concentrada, discordando ou concordando com os itens. Nesta Tabela, para que fique mais simples, considere: discordo totalmente como D.T.; discordo parcialmente como D.P.; nem discordo, nem concordo como N.D.N.C; concordo parcialmente como C.P.e concordo totalmente como C.T.

Tabela 6 – Frequência relativa

ASSERTIVAS		Frequência Relativa (%)				
		D.T.	D.P.	N.D.N.C.	C.P.	C.T.
4	Nesta Organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI	16,9	10,2	18,6	37,3	16,9
5	As metas definidas por meio do sistema de ADI são passíveis de serem alcançadas	5,2	3,4	20,7	37,9	32,8
6	O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor	15,3	6,8	13,6	18,6	45,8
7	Vincular a ADI à remuneração me motiva	13,8	3,4	15,5	29,3	37,9
10	A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	27,6	20,7	24,1	13,8	13,8
12	A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias	17,2	29,3	27,6	20,7	5,2
15	Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho	47,5	15,3	16,9	15,3	5,1
16	Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	22,4	22,4	24,1	20,7	10,3
30	O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades	27,6	22,4	22,4	19,0	8,6
32	É justa a vinculação da ADI à remuneração	20,3	3,4	20,3	30,5	25,4
33	Em minha Organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	19,0	32,8	20,7	20,7	6,9
37	Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados	8,8	3,5	8,8	24,6	54,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dessas frequências relativas apresentadas na Tabela 6, é possível observar que mais de 50% dos respondentes concordam que existe uma coerência entre o nível de esforço deles e o resultado de suas avaliações de desempenho. Isso mostra que, de acordo com os critérios estipulados para realização da avaliação, a maioria dos funcionários está satisfeita com o resultado dela. Outro ponto a se considerar é que, segundo 70,7 % dos que participaram da pesquisa, as metas definidas por meio do sistema de ADI são executáveis, ratificando o que foi dito anteriormente. Segundo Guimarães (1998), para que haja êxito na gestão de desempenho, é preciso focá-la em resultados. O autor ainda afirma a necessidade das metas serem atingíveis. Portanto, os resultados parecem ser favoráveis à luz das percepções dos participantes desta pesquisa.

De acordo com o que já foi exposto anteriormente, a avaliação de desempenho tende a ser vinculada a remuneração. 64,4% dos respondentes concordam, parcialmente ou totalmente, que a avaliação de desempenho serve para definir os valores das gratificações. Para Pinheiro (1996), muitos estudiosos são contra essa vinculação pois gera competição entre os empregados e desloca o foco dos funcionários para seu futuro financeiro. Entretanto, o fato de vincular avaliação e remuneração, motivam os funcionários, segundo 67,2% dos entrevistados. Nessa mesma idéia, 55,9% dos participantes crêem que a vinculação da ADI à remuneração é justa.

O sistema de ADI ainda tem muito que melhorar. Alguns pontos que carecem dessa melhoria foram apontados pelos respondentes. Aproximadamente 50% dos participantes não concorda que a ADI estimula a crescer dentro da Organização, fato que pode ter origem, segundo Abbad, Lima e Veiga (1996), nas culturas de leniência.

Para Grillo (1981), a avaliação de desempenho é peça fundamental para o crescimento de uma organização, sem qual a qual não é possível desenhar e implementar um programa de recursos humanos. Entretanto, mais de 45%, dos participantes não vêem a avaliação de desempenho como uma das medidas prioritárias da cúpula da Organização.

A elaboração dos critérios de avaliação é uma das partes mais importantes do processo pois estes critérios vão conduzir a avaliação e absorver as

informações que a Organização deseja avaliar. Pensando nisso, seria interessante que os avaliados participassem, diretamente ou indiretamente, dessa elaboração já que eles estão vivenciando a realidade que será avaliada. Entretanto, ratificando o que já foi mencionado, segundo esta pesquisa 62,8% dos entrevistados discorda, totalmente ou parcialmente, da assertiva proposta referente a esse assunto: “participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho”. Nessa linha, 50% discorda de: “o sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades”. Isso pode ter sido gerado por uma inadequada elaboração dos critérios ou, até mesmo, pela falta de compromisso com os resultados da avaliação. Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996), não basta realizar uma boa avaliação, é necessário saber como proceder com os dados para evitar a subutilização dos resultados.

Os gerentes são peças fundamentais na aplicação da avaliação, geralmente são eles que conduzem esse processo. Por isso, é necessário que os avaliadores conheçam a importância que a ADI tem para a Organização e sejam preparados para participarem do processo de avaliação. Aproximadamente 45% dos respondentes julgam os gerentes como despreparados para conduzir o referido processo e mais de 50% diz que não existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores. Esses dados demonstram um sistema de avaliação falho, no qual, por um lado, pode não existir fiscalização adequada que controle o papel do gerente no processo de avaliação e, por outro, demonstra que a Organização pode não ter proporcionado, aos gerentes, um treinamento adequado sobre a ADI. Para Abbad, Lima e Veiga (1996), os avaliadores, em muitos casos, não julgam o processo de avaliação de desempenho útil e que acaba atrapalhando a rotina do seu trabalho, que no final terá como resultado o arquivamento dos dados.

Por fim, pensando na avaliação dos gerentes, aproximadamente 80% dos participantes julga ser justo os subordinados avaliarem seus gerentes, já que hoje tal fato não ocorre. Isso é reflexo das mudanças que ocorrem na administração pública, ou seja, ela está redefinindo as suas estruturas. Hoje, é esperado, do funcionário público, uma atitude proativa que o torna responsável pelo desenvolvimento organizacional, segundo Lotta (2002).

4.3 Análise da correlação

Nesta sub-seção serão analisados os coeficientes de correlação linear gerados pelas associações de algumas assertivas. Segundo Levin e Fox (2004) o coeficiente de correlação linear será positivo se as variáveis analisadas forem diretamente proporcionais e, se forem inversamente proporcionais, será negativo, variando entre o período de -1 até +1. Portanto, para analisar a intensidade do coeficiente de correlação é necessário considerar que: -1,00 – correlação negativa perfeita; -0,6 – forte correlação negativa; -0,3 – correlação negativa moderada; -0,10 – fraca correlação negativa; 0,00 – não há correlação; +0,10 – fraca correlação positiva; +0,30 – correlação positiva moderada; +0,60 – forte correlação positiva; e +1,00 – correlação positiva perfeita.

As Tabelas que seguem apresentarão os coeficientes que representam as associações mais fortes entre os itens analisados.

Tabela 7 – Correlação entre o *feedback* e o desempenho

Correlação de Pearson	
8 - O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	10 - A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização
	0,768
8 - O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	22 - Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho
	0,727
10 - A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	22 - Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho
	0,718
8 - O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	40 - O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados
	0,675

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da análise das duas primeiras correlações entre as variáveis, expressas na Tabela 7, verificou-se que o fato do retorno que os funcionários

recebem, por meio da ADI, contribuir para melhorar o desempenho destes está associado ao funcionário se sentir valorizado pelo seu trabalho. Portanto, o desempenho do funcionário está relacionado a sua valorização. Essa relação expressa a meritocracia, ou seja, a posição do indivíduo dentro do Órgão não depende de privilégios hereditários ou corporativo mas é consequência do seu mérito, Barbosa (2006).

A terceira correlação novamente sugere a meritocracia. De acordo com os participantes desta pesquisa ser valorizado por meio da ADI está diretamente associado ao estímulo que a ADI propicia para que o funcionário cresça. Sendo assim, o crescimento do funcionário dentro da organização está vinculado à sua valorização. Segundo Grillo (1981), a promoção por merecimento na administração pública é uma tentativa de tornar o processo mais isonômico, reduzindo o arbítrio do chefe que, muitas vezes, promovia os funcionários segundo o seu interesse.

A Tabela 7 ainda demonstra a importância do *feedback* da avaliação do desempenho. O *feedback* está relacionado ao reconhecimento e desenvolvimento do funcionário. Para Hunt, Osborn e Schermerhorn (1999), o *feedback* da avaliação de desempenho é necessário e deve envolver uma discussão detalhada dos pontos fortes e fracos do avaliado. Eles ainda afirmam que o *feedback* contribui para o crescimento individual dos funcionários e organizacional.

Tabela 8 – Correlação entre os resultados da ADI e o desempenho dos funcionários

Correlação de Pearson	23 - O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho
10 - A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	0,689
	24 - Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho
10 - A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	0,779

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a Tabela 8 é possível perceber que o item 10 está positivamente correlacionado com os itens 23 e 24, todos sobre o mesmo assunto: os efeitos

gerados pela ADI. Ou seja, o grau de concordância do item 10, em geral, coincidiu com os dos itens 23 e 24.

O retorno da avaliação de desempenho, de acordo com Barbosa (2006), tem que ser comunicado aos funcionários, sem o qual a avaliação perde o sentido. A primeira correlação, da Tabela 8, expressa a relação entre o *feedback* da ADI e o desenvolvimento do funcionário. A preocupação com o crescimento do empregado é algo recente. Segundo Lotta (2002), hoje, a avaliação de desempenho no serviço público está mudando as suas bases, creditando maior atenção ao funcionário, visto que este está diretamente ligado ao sucesso da Organização.

A segunda correlação evidencia os reflexos da ADI para o Órgão. Quando o funcionário é beneficiado com uma melhora na condição de trabalho e se sente estimulado a crescer dentro da organização consequentemente aumentará sua produtividade e contagiara a outros, proporcionando melhores resultados. O contrário também é coerente. De acordo com esse pensamento de que a avaliação de desempenho pode proporcionar desenvolvimento no Órgão, Lotta (2002, p. 4) afirma que “a avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional”.

Tabela 9 – Correlação entre um sistema de ADI adequado e os seus resultados

Correlação de Pearson	30 - O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades
17 – O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado	0,696

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 9, é possível inferir que, segundo os respondentes, o sistema de ADI adequado contribui para que a Organização Beta utilize melhor suas competências e capacidades. Portanto, para que os funcionários sejam melhores aproveitados no alcance das metas organizacionais é preciso investir na avaliação de desempenho. Na prática, os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentam os resultados desejados e previstos

teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos, Grillo (1981).

Tabela 10 – Correlação entre um sistema de ADI eficaz e os gerentes

Correlação de Pearson	
	11 - O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha Organização
9 - A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	0,627
	16 - Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI
9 - A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	0,694

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 10 apresenta os itens que estão diretamente relacionados ao julgamento dos respondentes quanto a eficácia da então ADI. Os respondentes consideram, de acordo com a primeira correlação, que um processo eficaz de ADI está relacionado com as contribuições destes para o alcance dos resultados da Organização. Integrar as metas dos avaliados com as da empresa, gerir resultados dos funcionários e obter comprometimento destes com os resultados esperados são finalidades da avaliação de desempenho, Pontes (2005). Portanto, um modelo de avaliação de desempenho deve contribuir para o desenvolvimento da organização como um todo, Abbad, Lima e Veiga (1996).

A Tabela 10 ainda apresenta que, a luz da percepção dos participantes, o sistema de ADI ser realizado de maneira eficaz está relacionado ao gerente estar preparado. Abbad, Lima e Veiga (1996) afirmam que o comprometimento da chefia é essencial para que a ADI seja realizada de forma eficaz. Grillo (1981) também julga a capacitação dos avaliadores como sendo essencial para o sucesso da avaliação de desempenho. Para ele o foco ainda está em eliminar subjetividade do julgamento quando deveria estar em capacitar os avaliadores.

Em uma pesquisa realizada por Barbosa (2006) com servidores da administração pública verificou-se que os chefes não gostam de avaliar. Isso se deve por causa da insatisfação que a avaliação gera nos avaliados. Para evitar tal fato, os chefes tendem a avaliarem todos positivamente. Nesse sentido, Lucena

(2004) também afirma que os brasileiros não gostam de avaliar e nem de ser avaliados por medo de se expor. Portanto, é necessário criar um cenário propício à realização da ADI.

Realizar uma avaliação de desempenho adequada não é uma tarefa fácil. Entretanto, como demonstram os dados apresentados acima, é fundamental para a sobrevivência de empresa. De acordo com esses dados, foi possível perceber que a realidade da Organização Beta não está distante da apresentada pelos autores citados. A seguir são apresentadas as conclusões, fundamentadas nos resultados desta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo se propôs a identificar a percepção dos funcionários pertencentes a um departamento de um órgão público brasileiro, a Organização Beta, a respeito da avaliação de desempenho. Acredita-se que este objetivo foi atingido, uma vez que foram verificadas as relações empíricas entre a avaliação de desempenho e o sucesso da Organização.

É importante ressaltar que, como só foi analisada a percepção dos funcionários de um departamento da Organização Beta, os resultados dessa pesquisa não expressam dados gerais do Órgão. Portanto, como sugestões para estudos futuros recomenda-se uma pesquisa com uma amostra mais ampla, que possa realmente expressar, com validações estatísticas mais depuradas, a percepção dos funcionários da Organização Beta a respeito da efetividade da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho serve de base para o desenvolvimento contínuo de uma organização, entretanto, como é observado poucas instituições públicas a valorizam como tal. E, como foi demonstrado, a Organização Beta não fica fora dessa observação. Esta pesquisa mostrou que a maioria dos respondentes julga que a avaliação de desempenho não leva a Organização Beta a utilizar melhor as competências e capacidades dos seus funcionários. Esse fato, segundo os participantes da pesquisa, está relacionado diretamente com a qualidade da avaliação.

Os gerentes são a base da ADI, principalmente na organização pública, como foi observado na Organização Beta, na qual geralmente são os únicos avaliadores, decidindo monocraticamente. Por isso, precisam ter sensibilidade e compromisso para que o processo de avaliação seja realizado corretamente. Entretanto, para muitos participantes, os gerentes desta Organização não estão preparados para conduzir o processo de ADI. Sendo assim, o gerente precisa ser treinado para desempenhar o papel de avaliador com qualidade.

Nessa linha, como já observado, para maioria dos respondentes não existe um acompanhamento sistemático dos avaliados por parte dos avaliadores. A

falta de acompanhamento é responsável por deixar lacunas no processo, gerando uma falta de informações ou informações incertas para análise dos dados coletados.

Para que haja um sistema de avaliação de desempenho adequado é necessária a conscientização, em primeiro lugar, da cúpula da organização pois é de lá que surgem os projetos, planos e metas que norteiam a mesma. Depois é fundamental a conscientização dos gerentes dos departamentos, pois geralmente são eles que conduzem a avaliação de desempenho e, finalmente, a conscientização dos funcionários em geral que são o principal alvo da ADI e a força que move a organização.

As organizações públicas não são tão maleáveis quanto as particulares, as mudanças ocorrem lentamente, dificultando assim, possíveis melhoras no sistema de ADI. Entretanto, mesmo com passos lentos, a administração pública tem avançado, tentando tornar o processo mais imparcial e adequado à realidade de cada organização.

É preciso refletir mais sobre processo tão fundamental em um organização, a avaliação de desempenho. No último encontro com os respondentes, o agradecimento pela participação, uma parte destes se apresentou insatisfeita com o que respondeu, dizia que foi muito complacente com o sistema de avaliação de desempenho da Organização Beta, porém, só percebeu esse fato quando voltou para casa e começou a pensar sobre o assunto. Esse fato permite inferir que, por um lado, alguns funcionários ainda estão alienados pelo sistema, sem entender ou questionar, só aceitando o que lhes é proposto. Por outro lado, é percebido o impacto, positivo, da pesquisa pois contribuiu para que os participantes desta, os respondentes, repensassem sobre um assunto que interfere diretamente no seu cotidiano, a avaliação de desempenho.

Desempenho é o conjunto de características e capacidades do indivíduo que lhe permite o cumprimento das metas estipuladas, portanto, a definição de desempenho está relacionada aos comportamentos e resultados do indivíduo. Entretanto, o desempenho do funcionário não depende exclusivamente deles, não é um fato isolado, também depende do ambiente e sistema que o cerca, das relações interpessoais, dentro e fora da organização.

Assim, as organizações estão percebendo que o servidor é o seu principal patrimônio. Por isso estão com o foco neles, desenvolvendo políticas e práticas que melhorem o ambiente, a saúde e, conseqüentemente, o desempenho do funcionário. Hoje, a tendência é o funcionário não ser mais comparado a uma máquina e sim a, de fato, uma pessoa com sentimentos, dificuldades e potenciais. A avaliação de desempenho entra nesse contexto como uma importante ferramenta para analisar os funcionários e tudo que os cerca, objetivando preencher as lacunas e reduzir as falhas do ambiente organizacional.

Por fim, segundo o que foi apresentado por meio desta pesquisa pautada na percepção dos funcionários da Organização Beta, o método de avaliação de desempenho tem que ser desenvolvido segundo a realidade da organização. Sendo assim, é necessário o envolvimento de todos os funcionários, da base ao topo da instituição, com a avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, 1996.

ABBAD, G. A. . **Sistemas de Avaliação de Desempenho: Opinião de Avaliadores e Avaliados**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 1991.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. M. R. **Ambigüidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado**. EnANPAD, 2004.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. RSP – Revista do Serviço Público, v.50 n.4, p. 5-30, 1999.

BRASIL. A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC. **Livro Branco de Recursos Humanos**, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2002. Disponível em : < http://www.clad.org/siare_isis/innotend/profesion/brasil/br-aprh2002.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2012

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. **Decreto n. 80.602**, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-Lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 25/10/1977, Página 14377.

BRASIL. **Decreto n. 84.669**, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, e Decreto-Lei n. 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/04/1980 , Página 7627.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 1.713**, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Diário Oficial da União - Seção 1 - 01/11/1939.

BRASIL. **Lei n. 284**, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os

vencimentos do funcionalismo publico civil da União e estabelece diversas providencias. Coleção de Leis do Brasil - 31/12/1936 , Página 194

BRASIL. **Lei n. 3.780**, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes, e dá outras providências. Coleção de Leis do Brasil - 1960, Página 6 Vol. 5

BRASIL. **Lei n. 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Coleção de Leis do Brasil - 1970 , Página 78 Vol. 7

BRASIL. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Coleção de Leis do Brasil - 1990 , Página 3470 Vol. 6

BRASIL. **Lei n. 9.625**, de 7 de abril de 1998. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. Coleção de Leis do Brasil - 1998 , Página 2083 Vol. 4

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FREITAS, J. **Emenda Constitucional nº 19/98 e a avaliação especial do desempenho de servidor público em estágio probatório**. Revista Interesse Público, nº 5, 2000, p. 43-50.

GIL, A. C. **A Função de Avaliador**. In : **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, M. S. M.; FREITAS, N. L. O. **Diretrizes para a construção de instrumentos de avaliação de desempenho**. 2008. In: *Anais do XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Argentina, 2008.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1981.

GUIMARÃES, T. A. **Estrutura Organizacional: Um estudo Exploratório a Respeito dos Componentes Administrativo e de Supervisão**. In: *Anais do 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)* Foz do Iguaçu-PR, 1998.

GUIMARÃES, T. A. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**.

Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez, 1998.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, práticas e casos**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999

LOTTA, G. S. **Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a Dois Casos Práticos**. RAE-eletrônica, vol. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo, SP: Editora Futura, 2002, 332 p.

NETO, A. S.; GOMES, R. M. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. EnANPAD, 2003.

ODELIUS. C. C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Caderno ENAP 19, Brasília: ENAP, 2000.

PINHEIRO, M. L. M. **Avaliação de Desempenho no Setor Público: problemas e perspectivas**. Brasília: ENAP, mimeo, nov. 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho - Nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes**. 9. ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 2005.

RUA, M. das G. **Avaliação de políticas, programas e projetos: notas introdutórias**. Mimeo, 2007.

SANTOS, P. R. G. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade**, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília 2005.

SANTO, A. E. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégicas, práticas e modelos**. Londrina: Midiogral, 1997.

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil – problemas e perspectivas**. Monografia vencedora do XV Concurso de Ensayos Y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública Del CLAD, 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas S.A., 2000.

WAHRLICH, B. **Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho**. Revista de Administração Pública, vol. 13, nº. 01, jan-mar 1979, p. 89-104.

ANEXO A – Questionário

Percepção sobre Avaliação de Desempenho

Instruções importantes para o preenchimento do questionário:

O presente questionário é uma peça importante na composição da minha monografia, que é uma pesquisa na área de gestão de pessoas. O tema deste trabalho refere-se à sua percepção sobre o alcance da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) realizada neste órgão.

Lembro que não existe resposta certa ou errada, só é necessário a sinceridade na hora de responder. Não se preocupe, pois não haverá qualquer tipo de identificação.

Podem ficar à vontade para responder pois os dados são sigilosos e não é necessária a identificação do respondente.

Leia os itens com atenção e marque com um “X” apenas um número que melhor corresponda ao seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas. O exemplo a seguir irá apresentar, de maneira clara, como o questionário deverá ser preenchido:

Concordo totalmente						
Concordo parcialmente						
Nem concordo, nem discordo						
Discordo parcialmente						
Discordo totalmente						
1	O sistema de ADI é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos)	1	2	3	4	5
2	As metas individuais, definidas por meio do sistema de ADI, são claras e corretamente definidas	1	2	3	4	5

Neste exemplo ilustrativo, o respondente escolheu a opção “4” para o item “1” porque embora concorde com a assertiva, essa concordância merece alguma ressalva ou não condiz totalmente com sua percepção a respeito do conteúdo apresentado neste item (ou seja, ele **concorda parcialmente**, no exemplo fictício, que o sistema de ADI é amplamente divulgado por meios competentes). Por outro lado, no item “2”, o respondente discorda totalmente da assertiva apresentada, razão pela qual marcou a opção “1”. É importante, então, que você marque apenas uma opção que melhor corresponde à sua opinião.

Agora, com tudo explicado, podemos começar!

Concordo totalmente						
Concordo parcialmente						
Nem concordo, nem discordo						
Discordo parcialmente						
Discordo totalmente						
		1	2	3	4	5
1	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) é amplamente divulgado por meios competentes (e-mails, palestras, cartazes, treinamentos)	1	2	3	4	5
2	As metas individuais, definidas por meio do sistema de avaliação de desempenho individual (ADI), são claras e corretamente definidas	1	2	3	4	5
3	O sistema de ADI atual é valorizado pelos gerentes desta Organização	1	2	3	4	5
4	Nesta Organização existe coerência entre meu nível de esforço e o resultado da minha ADI	1	2	3	4	5
5	As metas definidas por meio do sistema de ADI são passíveis de serem alcançadas	1	2	3	4	5
6	O sistema de ADI atual serve para definir o valor da gratificação paga ao servidor	1	2	3	4	5
7	Vincular a ADI à remuneração me motiva	1	2	3	4	5
8	O feedback que tenho recebido, por meio da ADI, contribui para melhorar o meu desempenho	1	2	3	4	5
9	A atual ADI é realizada por meio de um processo eficaz	1	2	3	4	5
10	A ADI me estimula a crescer dentro desta Organização	1	2	3	4	5
11	O sistema atual de avaliação de desempenho individual (ADI) faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados da minha Organização	1	2	3	4	5
12	A cúpula desta Organização considera a ADI uma das ações gerenciais estratégicas prioritárias	1	2	3	4	5
13	Os critérios de ADI adotados nesta Organização são justos e permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	1	2	3	4	5
14	O sistema de ADI está sempre sendo modificado propiciando uma melhoria contínua	1	2	3	4	5
15	Participo na elaboração dos critérios da avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
16	Os gerentes desta Organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	1	2	3	4	5
17	O atual sistema de avaliação de desempenho é adequado	1	2	3	4	5
18	A avaliação de desempenho individual (ADI), atualmente em vigor, é importante para Organização e seus funcionários	1	2	3	4	5
19	A ADI é realizada de forma imparcial	1	2	3	4	5
20	A ADI me permite entender perfeitamente o que meus avaliadores esperam de mim	1	2	3	4	5
21	O sistema de avaliação de desempenho me motiva a buscar melhores resultados	1	2	3	4	5
22	Por meio do sistema de ADI sou valorizado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5

23	O feedback que tenho recebido com a ADI permite-me saber como fazer melhor meu trabalho	1	2	3	4	5
24	Os resultados da ADI geram melhora nas condições de trabalho	1	2	3	4	5
25	As ADI efetuadas são justas com o tanto que desempenho em meu trabalho	1	2	3	4	5
26	Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1	2	3	4	5
27	O sistema de ADI permite ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que significam um desempenho adequado	1	2	3	4	5
28	Sou avaliado pelo meus colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico que eu	1	2	3	4	5
29	A ADI é realizada por meio de um processo claro, onde avaliador e avaliado compreendem perfeitamente cada etapa	1	2	3	4	5
30	O sistema de ADI leva minha Organização a utilizar melhor a minhas competências e capacidades	1	2	3	4	5
31	Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para elaboração de novas metas e promover novas políticas organizacionais	1	2	3	4	5
32	É justa a vinculação da ADI à remuneração	1	2	3	4	5
33	Em minha Organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1	2	3	4	5
34	Sou informado a respeito do meus resultados na ADI e dos critérios utilizados	1	2	3	4	5
35	O foco da ADI é o desenvolvimento do meu trabalho e não a remuneração	1	2	3	4	5
36	A avaliação de desempenho gera resultados bons, tais como: melhoria nas relações de trabalho, motivação ou aumento no desempenho	1	2	3	4	5
37	Acho justo os gerentes serem avaliados pelos seus subordinados	1	2	3	4	5
38	Os atuais critérios da ADI são adequados	1	2	3	4	5
39	É constante a comunicação entre avaliador e avaliado durante o processo de avaliação do desempenho	1	2	3	4	5
40	O atual sistema de ADI serve de base para alcançar melhores resultados	1	2	3	4	5
41	O sistema de avaliação de desempenho individual (ADI) atual está funcionando satisfatoriamente	1	2	3	4	5

De 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) até 10 (desempenho totalmente adequado e de acordo com a sua função), que nota você se daria, considerando o seu desempenho em seu trabalho nos últimos 06 meses?

Nota: ()

Dados demográficos				
Cargo		Tempo no cargo efetivo (em anos)		
() nível médio () nível superior () temporário		() menos de 3 () de 3 a 7		
() cargo comissionado apenas		() de 8 a 10 () mais de 10		
() Requisitado		() Não ocupo cargo efetivo (sem vínculo)		
Tempo no órgão atual:anos				
Possuo cargo comissionado	() sim. Qual?	() DAS 1 a 3	() DAS 4	() DAS 5 ou superior
	() não			
Sou avaliado	() sim			
	() não			
Sou avaliador	() não	() sim	→ número de avaliados:	
Escolaridade (marcar a de maior nível ou a de conclusão mais recente)				
() Primeiro grau				
Segundo grau	() completo			
	() incompleto			
Nível Superior	() completo			
	() incompleto (cursando)			
	() incompleto (trancamento)			
	() incompleto (abandono)			
Pós-graduação	Lato sensu	() Aperfeiçoamento (entre 180h/a e 360h/a)		
		() Especialização (360h/a)		
	Stricto sensu	() Mestrado		
		() Doutorado		
		() Pós-doutorado		
Idade:	Sexo	() masculino	() feminino	

Muito Obrigado!